

## Интеграция маркетинга в многоуровневых системах управления территориально-отраслевым развитием

Lavrov, Alexander; Polikarpova, Lada; Handramay, Alla

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lavrov, A., Polikarpova, L., & Handramay, A. (2015). Интеграция маркетинга в многоуровневых системах управления территориально-отраслевым развитием. *Koncept (Kirov): Scientific and Methodological e-magazine*, T13. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-437932>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Лавров Александр Михайлович  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Маркетинг», ФГБОУ ВПО «Кемеровский  
государственный университет», г. Кемерово  
E-mail: [lavrov@kemsu.ru](mailto:lavrov@kemsu.ru)

Поликарпова Лада Александровна  
к.э.н., доцент, заместитель заведующего кафедрой «Маркетинг», ФГБОУ ВПО  
«Кемеровский государственный университет», г. Кемерово  
E-mail: [lada\\_polikarpova@mail.ru](mailto:lada_polikarpova@mail.ru)

Хандрамай Алла Александровна  
к.э.н., доцент кафедры «Экономическая теория, налогообложение,  
предпринимательство и право», ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный  
университет», г. Кемерово  
E-mail: [khand-alla@yandex.ru](mailto:khand-alla@yandex.ru)

### **Интеграция маркетинга в многоуровневых системах управления территориально-отраслевым развитием**

#### **Аннотация:**

В статье авторами сделана попытка разработки многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием в рыночных условиях, построенной на основе широкого использования различных видов маркетинга [1] и их горизонтальной и вертикальной интеграции.

**Ключевые слова:** территориальные конкурентные позиции, отраслевые конкурентные позиции, интеграция, система управления территориально-отраслевым развитием.

Для эффективного управления территориально-отраслевым развитием в рыночных условиях требуется разработка теоретически обоснованных принципов и положений, использование которых позволит учесть характер взаимосвязи отраслей и территорий в условиях открытой экономики и определить необходимые параметры эффективного взаимодействия различных субъектов управления.

Для решения вышеуказанной проблемы предлагается к использованию многоуровневые системы управления территориально-отраслевым развитием, построенные на основе широкого использования различных видов маркетинга и их горизонтальной и вертикальной интеграции. Следует заметить, что в экономической науке до настоящего времени достаточно слабо проработаны формы и методы интеграции маркетинговой деятельности в сложных многоуровневых системах управления развитием отраслей, сфер деятельности и территорий.

Выбраны три уровня управления: микро-, мезо- (с тремя подуровнями: муниципальный, региональный, окружной) и макро-. На каждом уровне (подуровне) выделены территориальные и отраслевые аспекты управления. В качестве базовых инструментов предлагается принять следующие виды маркетинга: территориальный маркетинг, отраслевой маркетинг, инвестиционный маркетинг. Для эффективной интеграции маркетинга определены «точки соприкосновения» различных инструментов маркетинга.

На каждом уровне (подуровне) управления с использованием методов территориального и отраслевого маркетинга формируются, оцениваются и анализируются территориальные (ТКП) и отраслевые (ОКП) конкурентные позиции соответствующих объектов управления. Так, на микроуровне управления

формируются, оцениваются и анализируются ТКП и ОКП отраслевого предприятия. На муниципальном подуровне – ТКП и ОКП муниципального образования. На региональном подуровне – ТКП и ОКП региона и т.д.

Горизонтальная интеграция территориального и отраслевого маркетинга на каждом уровне (подуровне) управления позволяет формировать, оценивать и анализировать территориально-отраслевые конкурентные позиции (ТОКП), которые совместно с ТКП и ОКП являются основой для разработки инвестиционных предложений.

Для осуществления этих процедур в рамках проведенного исследования предложены соответствующие методики, базирующиеся на проведении первого этапа SWOT-анализа (т.е. определения, оценки и анализа соответствующих сильных и слабых сторон).

Затем проводится второй этап SWOT-анализа для определения основных направлений развития на каждом уровне (подуровне) управления. При этом оценка факторов внешней среды осуществляется с использованием методики PEST-анализа. В многоуровневой системе управления территориально-отраслевым развитием нами предлагается выделять четыре уровня влияния пространственного окружения: муниципальный, региональный, окружной, национальный.

При использовании методики PEST-анализа нами также принято, что набор четырех базовых групп факторов (политико-правовые, экономические, социально-культурные и технологические) различны, но высоко зависимы между собой на каждом уровне влияния. Существенное изменение одного из факторов способно оказать сильное воздействие на развитие объекта управления, как со стороны угрозы и прекращения развития, так и со стороны возможностей для перспективного развития.

Выявленные с помощью методики PEST-анализа возможности и угрозы могут значительно различаться по уровню и силе воздействия на развитие объекта управления. В этой связи правомерно использование оценки значимости наряду с оценкой вероятности появления тех или иных возможностей и угроз.

Качественная и количественная оценка факторов позволяет исключить из дальнейшего рассмотрения малозначимые и маловероятные факторы, как не имеющие никакой практической значимости для выработки направлений развития. Целесообразно классифицировать их в формате двумерной матрицы (рисунки 1, 2). В матрице выделено четыре области, которые характеризуются стандартными рекомендациями, как реакция на возможности и угрозы в зависимости от силы и вероятности их возникновения.

Сила	5	1 мониторинг	2 использование
	0	4 игнорирование	3 исследование
		0	1
		Вероятность наступления	

Рис. 1 – Классификация возможностей, определяемых внешней средой

Сила	5	1 подготовка	2 противостояние
	0	4 отсутствие опасности	3 мониторинг
		0	1
		Вероятность наступления	

Рис. 2 – Классификация угроз, определяемых внешней средой

Креативный подход к оценке PEST-факторов на каждом уровне (подуровне) управления позволяет произвести совокупный анализ выделенных территориальных, отраслевых и территориально-отраслевых конкурентных позиций с наиболее вероятными возможностями и угрозами, сформировать и расставить приоритеты для направлений развития и перспективных инвестиционных предложений.

Таким образом, инструменты территориального и отраслевого маркетинга, их горизонтальная интеграция позволяют получить на каждом уровне (подуровне) управления набор (множество) перспективных инвестиционных предложений – сформировать инвестиционные поля (рисунок 3).

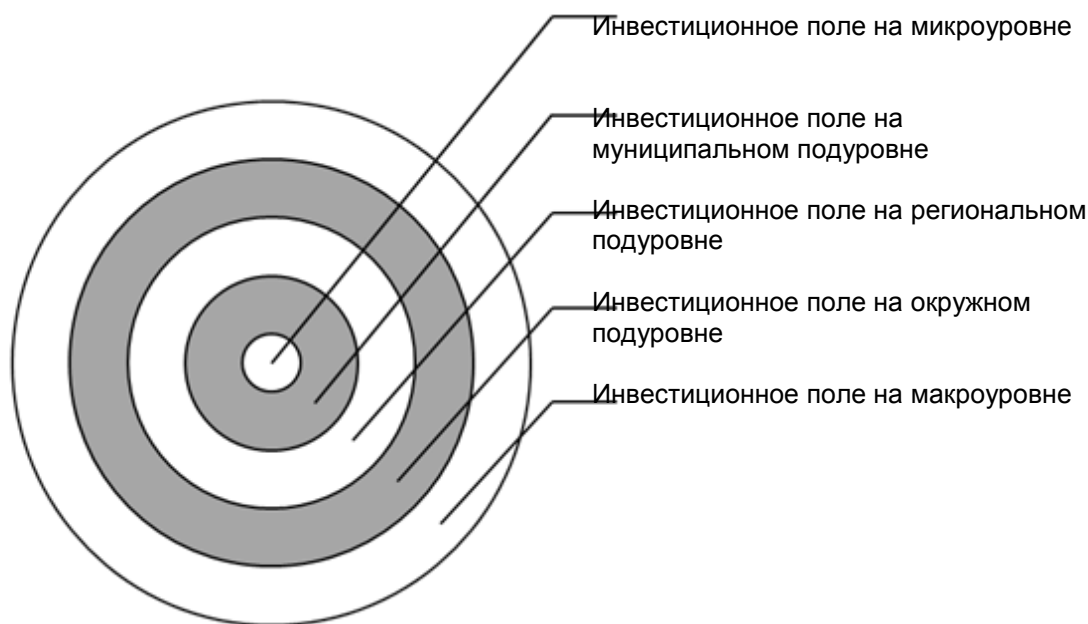


Рис. 3 – Инвестиционные поля многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием

Следующим принципиальным элементом предлагаемой многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием является процедура формирования согласованного по уровням (подуровням) управления «коридора» инвестиционного развития, увязки и уточнения параметров инвестиционных предложений. В основе этой процедуры заложены инструменты вертикальной интеграции территориального и отраслевого маркетинга.

Инвестиционные предложения, сформированные на каждом уровне (подуровне) управления на основе территориальных (ТКП) конкурентных позиций, отраслевых (ОКП) конкурентных позиций, территориально-отраслевых (ТОКП)

конкурентных позиций в сопоставлении с факторами внешней среды на этом этапе согласовываются уже с сформированными инвестиционными предложениями внешних уровней (подуровней) по отношению к данному. Это, по сути, среда спроса для инвестиционных предложений рассматриваемого уровня (подуровня) управления. Запуск процедуры вертикальной интеграции позволяет согласовывать параметры инвестиционных предложений и формировать «коридор» инвестиционного развития путем увязки векторов спроса и предложений.

На основании описанных выше механизмов горизонтальной и вертикальной интеграции маркетинга разработана общая модель функционирования многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием (рисунок 4). На каждом уровне (подуровне) управления модель включает 5 этапов.

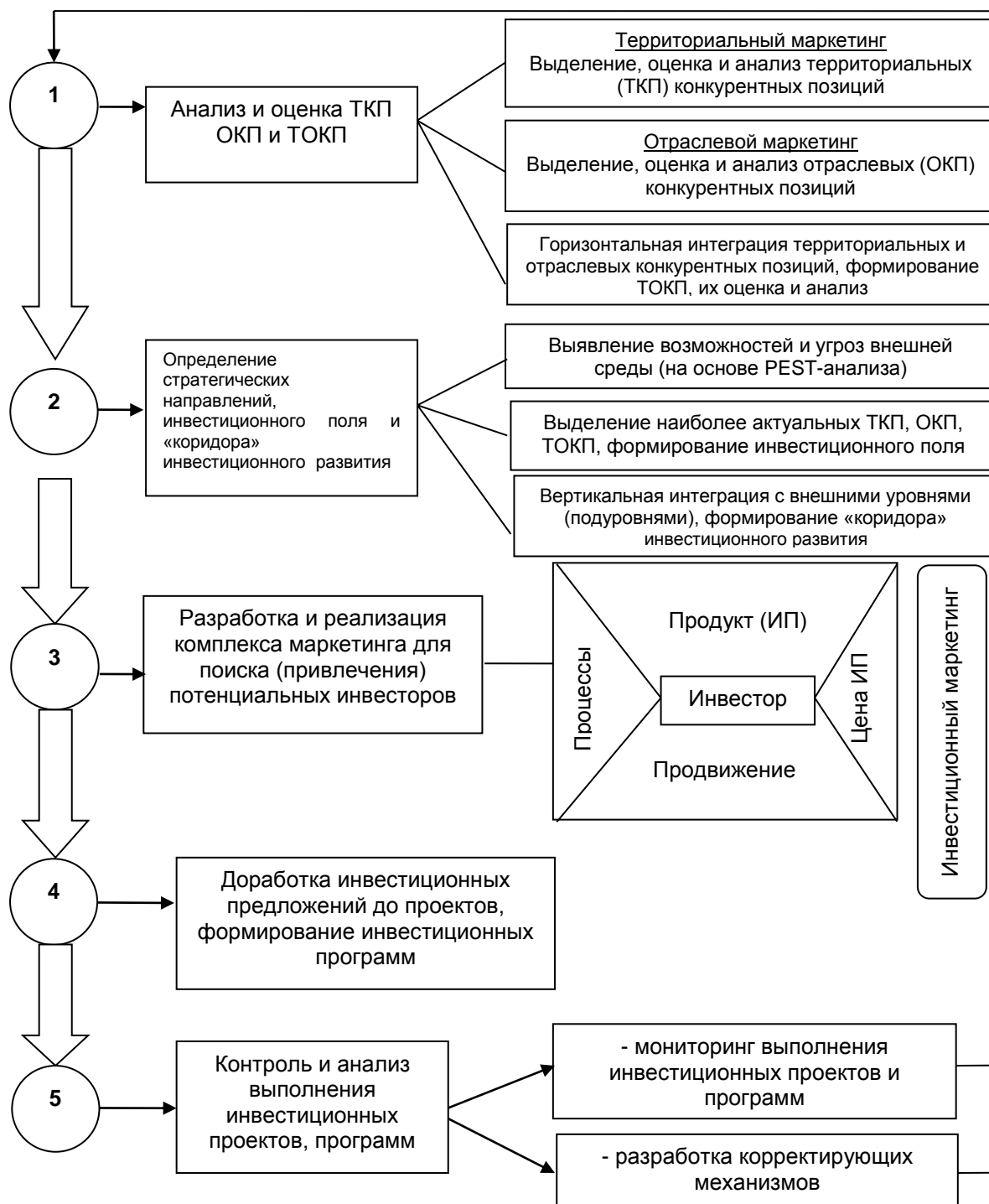


Рис. 4 – Модель функционирования многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием

На **первом этапе**, на каждом уровне (подуровне) управления, вначале реализуются процессы территориального и отраслевого маркетинга по определению и оценке соответствующих конкурентных позиций. Затем запускается процедура горизонтальной интеграции. Для этого этапа характерна следующая последовательность действий и участников:

1) проводится комплексный анализ конкурентных позиций объекта управления в территориальном и отраслевом аспектах:

1.1) отраслевые (производственные) подразделения субъекта управления выделяют, оценивают и анализируют отраслевые конкурентные позиции объекта управления;

1.2) планово-экономические подразделения субъекта управления выделяют, оценивают и анализируют территориальные конкурентные позиции объекта управления;

1.3) проводится оценка сильных и слабых территориальных и отраслевых конкурентных позиций (первый этап SWOT-анализа);

2) формируются ТОКП объекта управления путем интеграции деятельности отраслевых (производственных) и планово-экономических подразделений. Это возможно в рамках формирования совместных рабочих комиссий, групп и т.д., включающих специалистов отраслевых (производственных) и планово-экономического подразделений.

Следует заметить, что на мезо- и макроуровнях управления отраслевые конкурентные позиции (ОКП) и территориально-отраслевые конкурентные позиции (ТОКП) формируется для всех отраслей и сфер деятельности.

На **втором этапе** вначале проводится PEST-анализ факторов внешней среды, выделяются наиболее «весомые» и эффективные для развития территории и отраслей ТКП, ОКП, ТОКП, разрабатываются инвестиционные предложения территориально-отраслевого развития.

Сформированные инвестиционные предложения на данном уровне (подуровне) управления согласовываются с инвестиционными предложениями внешних уровней (подуровней) по отношению к рассматриваемому. Процедура вертикальной интеграции позволяет согласовывать параметры инвестиционных предложений и формировать «коридор» инвестиционного территориально-отраслевого развития снизу вверх и сверху вниз.

На **третьем этапе** формируется комплекс инвестиционного маркетинга. Его основная цель – поиск инвесторов.

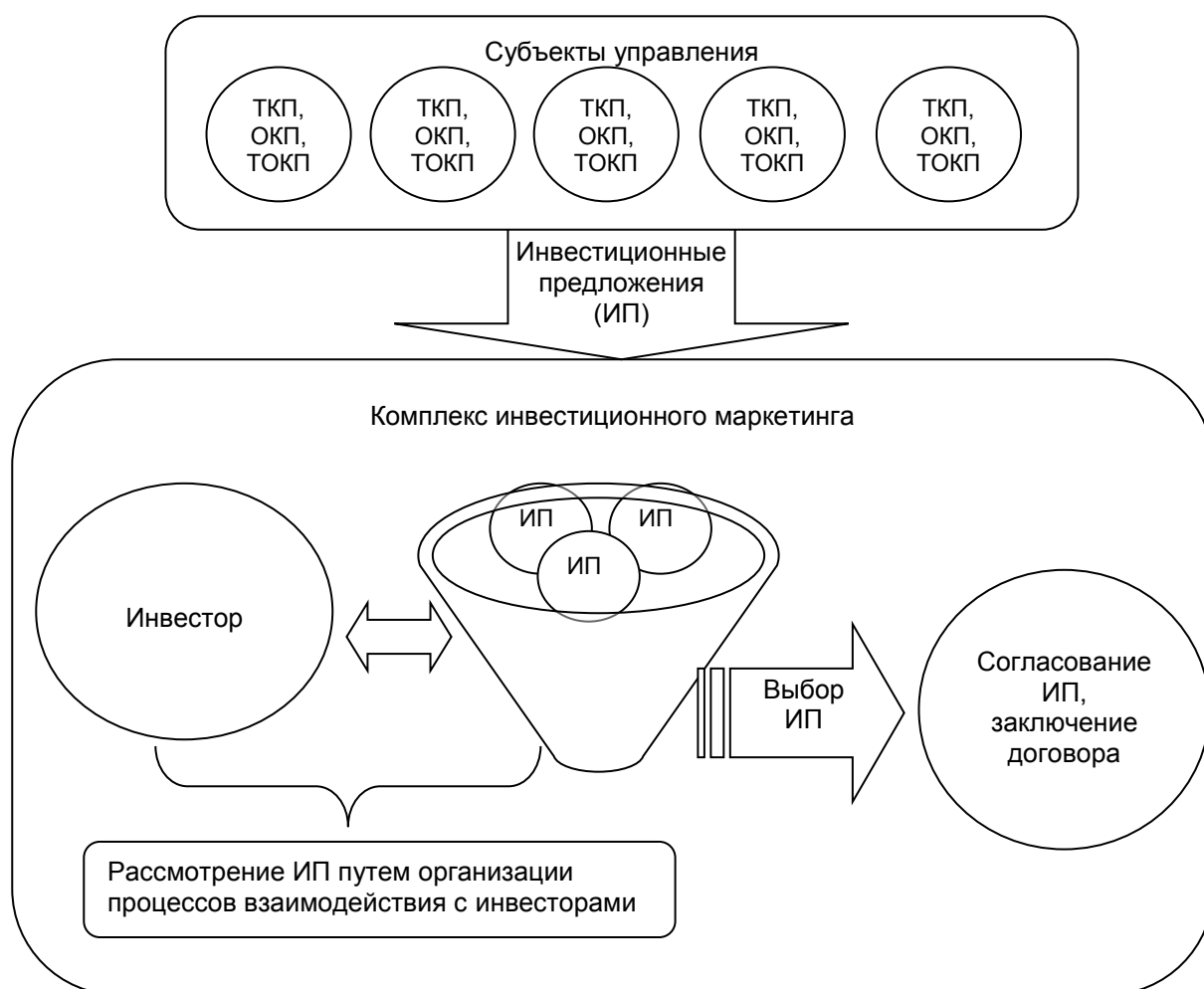
Для инвестиционных предложений разрабатывается комплекс маркетинг-микса, подбираются инструменты для его адаптации к потребностям инвестора, оценки стоимости, продвижения и организации процессов взаимодействия (рисунок 5).

Следует заключить, что при выполнении всех вышеуказанных мероприятий маркетинговая деятельность субъектов управления направлена на активную работу на рынке инвестиций, на замешивание «смеси» инвестиционного маркетинга для каждой группы и даже отдельного инвестора.

На **четвертом этапе** инвестиционные предложения на основании официальной заявки инвесторов дорабатываются до уровня инвестиционных проектов, заключаются соответствующие договоры с ними. На всех уровнях управления инвестиционные проекты консолидируются в инвестиционные программы соответствующих уровней управления.

На **пятом этапе** предлагаемой модели функционирования системы управления выполняются стандартные процедуры организации мониторинга выполнения инвестиционных проектов и программ, анализ причин отклонений, корректировка программных документов, направленных на координацию взаимодействия всех

элементов системы управления и контроль их эффективности. Циклы функционирования повторяются.



**Рис. 5 – Схема взаимодействия субъектов управления различных уровней с инвесторами на инвестиционном рынке**

Таковы общие подходы к организации управленческой деятельности в многоуровневой системе управления территориально-отраслевым развитием. На микроуровне управления разрабатываются инвестиционные предложения, проекты и программы, основанные на параметрах ТКП, ОКП и ТОКП предприятий и организаций с использованием инструментов и интеграции территориального, отраслевого и инвестиционного маркетинга. На мезоуровне и макроуровне управления разрабатываются также инвестиционные проекты и программы по формированию устойчивых условий развития соответствующих территорий и отраслей, основанные также на параметрах ТКП, ОКП и ТОКП, инструментов и интеграции территориального, отраслевого и инвестиционного маркетинга. Модель многоуровневого управления территориально-отраслевым развитием выстроена таким образом, что соблюдается принцип согласованности интересов всех субъектов управления.

#### **Список цитируемой литературы**

1. Лавров А. М. Использование менеджмента и маркетинга в формировании рыночно-ориентированной модели управления развитием региона [Текст] / А. М.

Лавров, Л. А. Поликарпова // Вестник Кемеровского государственного университета.  
– Выпуск №3 (51). – 2012. – С. 284-287.

Lavrov Alexander Mikhaylovich

Dr.Econ.Sci., professor, head of the department "Marketing", FGBOU VPO "The Kemerovo state university", Kemerovo

E-mail: lavrov@kemsu.ru

Polikarpova Lada of Aleksandrovn

Cand.Econ.Sci., associate professor, assistant manager Marketing chair, FGBOU VPO "The Kemerovo state university", Kemerovo

E-mail: lada\_polikarpova@mail.ru

Handramay Alla Aleksandrovna

Cand.Econ.Sci., associate professor "Economic theory, taxation, business and right", FGBOU VPO "The Kemerovo state university", Kemerovo

E-mail: khand-alla@yandex.ru

### **Integration of marketing in multilevel control systems of territorial and branch development**

#### **Abstract:**

In article authors made attempt of development of the multilevel control system of territorial and branch development in market conditions constructed on the basis of wide use of different types of marketing and their horizontal and vertical integration.

**Keywords:** territorial competitive positions, branch competitive positions, integration, control system of territorial and branch development.